

DEVELOPING
STRATEGIC PARTNERSHIPS

大客户

带来

DEVELOPING
STRATEGIC PARTNERSHIPS

大商机

如何开发建立战略伙伴关系

[英] 克里斯·斯图尔德(Chris Steward) 著 张来贵 卢玲冬 译

How to leverage more
business from major customers



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

大客户 带来 大商机

DEVELOPING
STRATEGIC PARTNERSHIPS

如何开发建立战略伙伴关系

[英] 克里斯·斯图尔德(Chris Steward) 著 张来贵 卢玲冬 译

How to leverage more
business from major customers



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

大客户带来大商机——如何开发建立战略伙伴关系/(英)斯图尔德著;张来贵,卢玲冬译.—北京:经济管理出版社,2006

ISBN 7-80207-640-4

I. 大... II. ①斯... ②张... ③卢... III. 企业管理—经济合作 IV. F273.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第057067号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602

邮编:100038

印刷:北京晨旭印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:赵冠峰 姜红英 张艳

技术编辑:晓成

责任校对:郭红生

787mm×1092mm/16

12.5印张 235千字

2006年12月第1版

2006年12月第1次印刷

定价:28.00元

书号:ISBN 7-80207-640-4/F·556

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974 邮编:100836

序 言



客户联盟的好处

这本书是为经营者而写的。这是一本关于“如何做”的教科书，书内还包括了正确理解这一话题所必需的理论要素。阅读此书使从业者能够设计出与自己选定的客户和供应商之间的战略伙伴关系方案和实施计划。说它是“战略性的”，是因为伙伴关系在确保价值链的两端都得到连续的利润保障方面是非常有力的手段，因此这种伙伴关系也就成了一个公司战略不可或缺的组成部分。说“选定的”，是因为不是每个客户或供应商都能成为战略伙伴。正如我们将会看到的那样，对确保成功来说，至关重要的资源和承担的义务规定着这样的原则：即使是那些最富有的公司，在同一时间内也只能处理很少几项伙伴关系计划。大部分公司可以把很多伙伴关系长期维持下来，不过，这是一个把资源准备好到时候用于最佳时机的问题。

一家公司可以与其供应商和客户同时存在战略伙伴关系。通过伙伴关系（这种关系必须达到一定的标准才行）所产生的主要好处有以下几项：

■ 当供应方左右市场，或容易出现季节性和其他波动，或时常受到供应中断的制约时，确保在市场上得到不间断的供应。

■ 与供应商产生较少的竞争摩擦，因为他们对所供应的公司、公司的具体产品和服务的需要有更多的了解。当考虑到公司与其客户之间的关系时，也适用同样的原则。

■ 对那些因受引诱想改变合伙关系的客户和供应商，增加他们退出的难度。战略伙伴关系不可能完全阻止这种改变，只是使其变得更加困难而已。

2 大客户带来大商机

■ 增加竞争者进入的难度，使竞争者进入本公司的客户或供应商基地变得更加困难。正如我们将会看到的那样，在同一个产品市场上，与同一个客户或供应商没有容纳两个战略伙伴的余地。因此，战略伙伴关系，也有先下手为强的优势。

■ 对已经建立了伙伴关系的供应商和客户来说，降低他们的新产品和服务项目的进入难度。

■ 降低业务往来费用，因为结构合理的伙伴关系能够降低，有时可以消除公司间昂贵的业务往来费用。

■ 有更多的获利机会，因为两个伙伴密切合作就更有可能会产生协同能量，而这种能量能够变成盈利行动。于是这种行动就变成了一种联合约定，而不是像一般的买方—卖方关系那样由一方向另一方提出建议。

■ 有更大的获利稳定性，因为在战略伙伴关系内部比在外部对未来心里感到更有把握。

图 3.2 是显示用来建立战略伙伴关系的一张蓝图。依据这一模块设计，本书的内容分成三部分。

第一部分：做出战略选择

在这一部分里，我们将审视在大多数情况下向大多数公司开放的关于一般销售战略的理论概念，详尽阐述如何选择最适当的理论概念的思想。在第一章，将对“自由度”（Degrees of Freedom）即公司面对的三大战略选择进行探讨，并对限制公司行动自由的因素进行分析。第二章，“真正的竞争差异”（Real Competitive Differential），内容包括关于商业优势本质的理论概念，更重要的是，增加了如何把这种理论变为行动的实践内容。第三章对战略伙伴关系进行了详细审视，并对各类商业伙伴关系的不同之处进行了说明。

第二部分：规划战略联盟

第二部分各章论述的是关于伙伴关系战略的内部规划方面的问题，使提出的计划达到“可行”的程度，对有希望成为伙伴者进行联系并提出建议。第四章讨论的是建立伙伴关系为什么必须在内部得到同意和如何得到同意。在第五章我们会看到对可能的伙伴者进行选择的过程。第六章将详细讲述作为成功联盟基础的战略伙伴关系计划的概念和具体情况。

第三部分：实施和维持联盟

第三部分的内容涉及从对新客户或供应商进行接触到真正形成伙伴关系整个过程间的各个步骤。第七章讲的是如何一步一步地观察得到客户的承诺情况。第八章讲述的是技术和商业调查、评估和对第二位客户情况的介绍。第九章，有关采用战略伙伴关系计划(SPI)小组的方式，讲述对小组是如何选拔和领导的，以及小组的工作是如何开展和安排的。第十章的话题是评估战略伙伴关系。最后一章讲的是如何维持联盟这一关键性问题，有时，这种联盟是在逆境中维持的。

为什么战略伙伴关系是必要的？

当成熟的和正在成熟的市场两极分化时，少数公司有最终要控制销售渠道的强烈倾向。这样的例子到处可见。当市场成熟时，它趋向于产生两极化，例如这样两类公司之间就是如此：一类公司不搞“装腔作势的虚饰”(no frills)；另一类则提供加价的好处。这就是Lada(拉达)和BMW(宝马)之间的选择。同时，当出现股票暴跌、微利单位被淘汰时，少数公司获取了两极中某一端的大部分商机，结果使这些公司控制了销售渠道。美国政府声称微软公司通过自己的浏览器控制进入因特网的办法滥用了其支配地位。一些主要的英国食品零售商对于在街头小店和城市中心购物出现的下降趋势感到了严重的压力。这必然意味着，向市场供货的供应商面临着这样一种局面，即少数非常有实力的客户代表着他们的销售量和利润的很大份额，并且这种份额可能还在增长。面临着这种局面的一些公司已经制定了解决这种不平衡的多种不同策略——有些是成功的，另外一些则不怎么成功。

本书描述了一种潜在的可持续获利的途径：战略伙伴关系。但这条通向伙伴关系极乐世界的路是充满着灾祸的，造成灾祸的原因主要是因为对这一术语的理解不全面，或者因为一方在思想上有一种不平等的伙伴关系。正是在这种意义上，一些商人滥用“伙伴关系”这个词，给这些人带来了不幸的、有时是持久性的后果。这本书的目的是告诉人们如何界定真正的伙伴关系和识别潜在的伙伴，如何培养持久的和有益的关系。

对大多数公司来说如果竞争气氛已很浓烈，那么存在的更大可能性是，长时期内这种竞争气氛会变得更浓而不是稍差。这一点具有重大的战略意义，展望未来，商业伙伴关系能够起到相当重要的作用。正如前边所谈过的，与主要供应商结成的战略伙伴关系能够有

助于确保安全供应，与主要客户结成的战略伙伴关系有助于获得稳定的利润。

那些把战略伙伴关系看做是获得稳定供应、使客户满意和持续获得利润的手段的公司，在竞争变得激烈的情况下，应着手采取更为必要的措施。导致原子弹产生的先驱者尼尔斯·博尔（Niels Bohr）说，“预言一件事是非常困难的，尤其是预见未来”。对一件事情做出预见从来都是非常困难的。对预测未来我们的最高期望就是获得一种隐约的感觉。任何对于未来的合理的深刻见解，尽管不全面，但还是将对今天安排明天应该干什么有所帮助。

变革中的竞争气氛

通过趋势和统计资料的研究，以及通过对诸如计量经济学模型等预测手段的使用，我们可以隐约看到不远的将来某些方面的情况。未来从现在开始的说法是一种陈词滥调，但预测对于本书内容的重要性在于，伙伴关系都想维持长久。今天开始的伙伴关系应存在多年，理想的情况是持续十年或更长时间。在一定程度上可以肯定的关于未来的几种说法之一是未来告诉现在，就像反过来现在预告未来一样。如何驾驭未来以获得商业优势，对于这方面的知识大多数从商者都会感兴趣，在这一点上，下述预测适用于战略伙伴关系。

在今后的 10~20 年内，竞争的性质将以若干方式发生变化，并将受到四个主要因素的驱动：信息的享用机会、消费、能源市场和全球联盟。在将来和当前的很多情况下，这些因素会相互影响，人们会从中受益。

信息的享用机会（Information access）

大部分广告商会把它们的全网址登在电视屏幕的下方，几年之前这种想法还被认为是可笑的。互联网专家说，我们正处在全球信息享用机会革命的开端。互联网正在加速把英语作为世界上用于商业和信息的主导性语言。一个电话号码从世界任何地方都能接得通，这是很快就会发生的事。视频会议是一种较新的传媒，它将很快被联合图像/声响传播设备所取代。

产品的采用速度变得越来越快。国际商界独家首先享用新技术的情况已不复存在。以游戏形式使用手提式电子技术设备的人群中包括上小学的孩子们，这就加快了学习过程。在以后的生活中，这些轻便电子技术设备在家庭中或商业领域使用时，他们就会迅速掌握。看来新技术能够继续把信息享用机会推向前进。“忙个不停的”（on the go）通信技术、

人造智能系统、能够改变结构以便与环境更好地互动的“聪明”材料、在微型技术上不断取得的进展——这些都不是科学幻想，而是科技事实。这种新技术的真正特点是几乎人人都有享用的机会。我们正在迅速走向这样一个世界，这个世界被说成是由“无缝的数据、声音和移动图片组成的网络”。

对个人和公司提出的挑战是学会驾驭这些“无缝的网络”，并利用它们去寻找竞争优势的新源泉。一些全新的行业正在出现，很多新的公司将在这些行业中产生。某些现有的组织将衰败，另一些将成长壮大，而有一些将形成联盟。不论哪种情况，竞争的加剧、采用综合因素速度的加快将使最好的公司和其他公司之间的差距加大。

新兴市场

据联合国提供的资料，到2025年地球上的人口将达到80亿~90亿，比1996年约增加20亿~30亿。新增的人口大部分出生在发展中国家。美国、日本和大部分西欧国家人口将老龄化，60岁以上人口所占的比重将增加。中国和拉美也可能出现相同的情况。同时，世界人口将变得更加年轻。据估计，到21世纪之初全世界总人口的一半将在20岁以下。

一批东亚国家、部分拉美国家、印度和几个东欧国家到2010年将出现迅速发展的繁荣经济。把这些国家作为一个群体进行经济评估，1996年的世界银行报告说，到2010年这些国家的GDP将占全球GDP的20%，将比现在的数字增加一倍，中国可能在同一时间已超过美国成为世界最大的经济体，并且可能在10年之后处于支配性的领先地位。对于现有的和将要产生的商业、产品和服务项目来说这种情况确切地意味着什么，取决于公司所处的行业，但影响将是深远的，尤其在战略伙伴关系领域。

消费

使人们感受到有消费实力的不只是上边提到的国家和地区，西方消费者中消费水平最高的20%的人群生活水平也将有实质性提高。与这种未来出现的结局相伴的是贫富差距的继续扩大。越来越多的人认为受到政府、科学和不断加快的生活速度和复杂性的“遥控”，因此有一种被人视为异己的感觉。在美国和西方社会有某种寻求群体认同感的明显迹象。这种迹象在亚洲价值观系统、“新时代”宗教，甚至设计者商标的采用中都显露了出来。

在新的竞争样式中，将存在一种以家庭或办公室为中心的“虚拟社区”，它们使公司可能创造虚拟联盟，并给个人形成自己专用空间的能力。互联网、电视购物和更为传统的销

售渠道可以向消费者提供令人眼花缭乱的一系列产品和服务项目，同样重要的是，还可以提供亲身购物的体验。新渠道的销售商将联合制造商和其他人员开辟重要的新机遇。

改变中的价值观所产生的影响之一就是使得愿意在被他们看做是无生气的、系统地组织在一起的机构内工作的高质量人员更少了。在发达国家和转型中的市场经济国家中，数量越来越多的高质量人员选择了这样的就业方式：他们同时为几家雇主工作，并且成了非常宝贵的人才，而就在不久前，这种就业方式还被看做是靠不住和危险的。公司得到和保留住这些人的能力不仅取决于财务赢利情况，而且取决于向这些人提供的工作的质量和挑战性。有很多办法可以使工作变得充实和有刺激性，有更多的收益，而公司之间的伙伴关系就是这些方法中的一种。

全球联盟

全球联盟已经存在。这种联盟是自由资本在世界经济中流动的结果。在今后 20 年内金融市场会变得更有力，这常常会削弱政府采取行动的能力。我们已经看到过在一些应对投机性通货袭击的有名的案例中，政府表现出的无能为力的情况，例如 1997 年时的泰国。

与资本市场的更加自由在一起的是，我们会见到自由的世界贸易。这两者通常是愉快共处的。世界贸易的增长总是使得资本流向收益最好的地方。同时，这种增长也是政府间达成协议的结果，如关贸总协定（GATT）。在政府采取行动时，大型公司集团在全球持观望态度，它们除了效忠于股东、贷款人和投资者以外不再效忠任何人。它们能够向中央政府勒索赎金，如果政府答应其提出的条件或做出其他让步，它们就承诺创造就业机会；如果政府不答应，它们就威胁要减少就业机会。在今后 20 年里出现这种现象的情况会大大增加，这便产生了政府和跨国集团公司之间的新的联盟。

虚拟联盟在未来 10 年中是一种独特的潜在价值。市场规模不再是一种或多或少有保证的实力源泉，而一些小型的、有进取精神的公司则能够在全国、整个地区或全球使用电子渠道。公司的规模不论大小都有机会形成只有在虚拟现实才存在的联盟，但这个联盟会给其成员带来实实在在的利益。另外，大型公司通过与较小的、有创新精神的组织结成伙伴关系能够获得很多好处。

当然，如果认为统计数字解释得好、对趋势分析得好就能准确描绘出未来的图景，那将是愚蠢的。受到干扰、出现间断的事是肯定会发生的，有些往往能够蒙眛地预见到，有些则不能。有些后果事实证明是能够驾驭的，有些则不能。每个国家、每个行业甚至每个公司对影响感受到的程度是不一样的。不过，管理者对于震荡的预测和做出正确反应的能

力将起重要作用。有些事情永远不会改变。

那时和现在

如果这些是 21 世纪头二十年可能出现的情况，那么管理者们所面临的问题是：要为应对这些情况做好准备应采取哪些步骤？答案当然是很多步骤，但步骤之一就是关注这本书。从更宽广的角度考虑，这里列出了我们所建议的 10 项内容，供管理者们在考虑未来和为驾驭未来的局势需要采取的行动时认真思考。

1. 对地平线进行扫描，看哪些领域能对现有的或计划中的新产品、服务项目和商业提供机会或构成威胁。建立起能快速、低成本实现这一目标的系统。

2. 进一步明确公司的目标，让人们感到这些目标既有压力但又是可以实现的。

3. 为实现各级商业目标制定明确的战略。

4. 把目的、目标和战略建立在对组织能力的深刻理解上，有培育核心能力的计划。

5. 理解公司运营所处的宏观链条的情况，弄清价值是如何增加的。

6. 密切注视新技术和新方法，寻求在业务中对其进行使用的办法。

7. 理解最终用户或消费者的需求和价值，能迅速适应和做出反应。

8. 设计出能更好地利用创造性的自适应系统的新的工作结构，并提供必要的训练。

9. 鼓励劳动大军中的每个人都去创新。

10. 为了共同利益和竞争优势，培育与供应商和客户的战略伙伴关系。

在任何组织中，事情的成功都不是靠强制性规定的办法，这实际上像其他任何事情一样都有一种选择。概括地说，企业可以继续像现在一样运营，也可以采用看来最适合于它们具体需要和能力的任何新技术、方法、科技或思想，把这些东西融合到自己的新的工作实践中去。这就是大多数组织学习的办法——看来这是向前发展的一种明智之举。

目 录

序 言 / 1

第一部分 做出战略选择 / 1

第一章 自由度 / 3

第二章 真正的竞争差异 / 19

第三章 战略伙伴关系 / 31

第二部分 规划战略联盟 / 47

第四章 获得内部支持 / 49

第五章 确定轮廓, 选定伙伴 / 65

第六章 战略伙伴关系计划 / 83

第三部分 实施和维持联盟 / 95

第七章 获得伙伴关系承诺 / 97

第八章 技术和商业研究 / 117

第九章 走近战略伙伴关系小组 (团队——team) / 129

第十章 评估战略伙伴关系 / 153

第十一章 持久的战略伙伴关系 / 175

参考文献 / 183

图 目 录

- 图 1.1 一系列的战略 / 8
- 图 1.2 战略三角 / 8
- 图 1.3 BCG 成长份额矩阵 / 9
- 图 1.4 战略要点 1——建立 / 10
- 图 1.5 战略要点 2——保持 / 10
- 图 1.6 战略要点 3——问题 / 11
- 图 1.7 战略要点 4——收获 / 11
- 图 1.8 战略要点 5——结束 / 12
- 图 1.9 战略的自由度 / 13
- 图 1.10 把理论变成现实 / 16
- 图 1.11 行动的自由度 / 18
- 图 2.1 沃尔特·迪斯尼 (Walt Disney) 主题公园 / 21
- 图 2.2 麦当劳餐馆 / 21
- 图 2.3 竞争差异的三个圆环 / 22
- 图 2.4 公司特有的能力 / 26
- 图 2.5 更深一层的公司特有的能力 / 27
- 图 2.6 理解模型 / 29
- 图 2.7 最后的步骤 / 29
- 图 3.1 共同的价值观的作用 / 35
- 图 3.2 战略伙伴关系模型 / 46
- 图 4.1 战略伙伴关系模型摘录 / 63

- 图 4.2 战略伙伴关系模型摘录 / 64
- 图 5.1 战略伙伴关系模型摘录 / 81
- 图 6.1 战略伙伴关系模型摘录 / 93
- 图 7.1 战略伙伴关系模型摘录 / 116
- 图 8.1 战略伙伴关系模型摘录 / 126
- 图 8.2 战略伙伴关系模型摘录 / 128
- 图 8.3 战略伙伴关系模型摘录 / 128
- 图 9.1 差距分析模型 / 134
- 图 9.2 战略伙伴关系计划小组会议议程举例 / 142
- 图 9.3 会议行动要点样式举例 / 142
- 图 9.4 工程项目图 (QA/QC = 质量评估/质量管理) / 145
- 图 9.5 甘特标绘图 / 147
- 图 9.6 关键路线方法 / 149
- 图 9.7 战略伙伴关系模型摘录 / 152
- 图 9.8 战略伙伴关系模型摘录 / 152
- 图 10.1 差异分析 / 154
- 图 10.2 战略伙伴关系模型摘录 / 174

第

一

部

分

做出战略选择

第一章 自由度

在开始设定战略伙伴关系的各种有关情况时，我们要首先检查一家公司所需要的资产，同样重要的还有如何对这些资产分类和使用。在战略方法方面，伙伴关系处于客户战略的保护伞之下，这些伙伴关系本身就形成了公司销售战略的一部分，其自身就是通用法则的一部分。一个公司做出的关于通用法则的选择将会影响到它的销售，并且反过来影响到客户战略，因此，理解这三个层次之间的联系可以充分理解在客户战略中把伙伴关系作为一种手段的重要性。

任何被广泛采纳的战略都不是存在于真空中。竞争压力、中断、干扰、人员意志薄弱和其他因素都容易以某种方式产生与原来想实现的结果和书面计划不同的结果，这些力量可以被描述为“自由度”或空间，任何企业在受到内部或外部动态影响之前都行动在这个“自由度”或空间之内。这些力量的性质、强度和活跃程度（动态—dynamism）几乎在所有情况下都是不同的，但在战略的执行过程中人们总能感觉到它们的影响。一般情况下，自由度不仅是战略形成的一个至关重要的概念，而且对销售战略的形成和应用也是十分重要的，这使它在理解战略伙伴关系方面成为一个根本性问题。

本章的最后一部分，我们将对建立成功的客户或供应商联盟所需要的资料进行考查。对企业来说，在很多行业中存在着同时与多个组织建立联盟的机会。但有一句提醒人们注意的话是这样说的：建立战略伙伴关系是非常困难的，因此在试图一下子咬下一大块肉时应小心一点；在试图发展更大的联盟之前，最好的办法是先形成一两个伙伴关系并使之运转起来。这将使得对所需资源有一个更加全面的认识。

这并不是说多方面的伙伴关系是不可能的，而只是说这将更加困难。有两种大的可能性：一种是公司与几家供应商形成伙伴关系——这远比与几家客户形成这种关系容易得多；另一种可能性是公司与一个或一个以上的供应商形成伙伴关系，并与一个主要客户形成伙伴关系。

资产分类

在我们考虑企业拥有什么资产时，这项工作可以通过把资产分为金融类和非金融类进行。第一类可以在决算表中找到，比较典型的有这样一些项目：

金融资产

- (1) 土地和建筑物；
- (2) 工厂和机器设备；
- (3) 车辆；
- (4) 办公设备；
- (5) 原材料；
- (6) 债务人；
- (7) 现金等。

然而，相伴于这类资产而存在的是很少出现在决算表中的另一类资产——无形资产。商业实践表明，企业的这种无形资产往往相当于或者大于有形资产的价值。一张无形资产清单包括以下项目：

无形资产

- (1) 商标名称；
- (2) 人员；
- (3) 经验；
- (4) 能力；
- (5) 信息；
- (6) 知识；
- (7) 程序等。

近年来，一个尚未完全解决的争议是关于公司商标价值的问题，包括合伙企业的商标，这些商标的价值是否应显示在决算表内仍存争议。会计制度标准管理部门是否能够同